Baisser les coûts pour accélérer la croissance

Par
Jean Berg
Associé fondateur, Strategia Partners

Les périodes de ralentissement économique mettent souvent en lumière des évidences.

Toute entreprise doit régulièrement s'adapter et réallouer ses ressources. Elle doit le faire non seulement au niveau du choix de ses activités, métiers, modèles d'activité et géographies mais également au niveau de ses coûts.

Seule une baisse significative des coûts permet des investissements pour la croissance.

1. Les coûts de croissance et les coûts de croisière

Toute activité repose sur un mix de coûts de croissance (les surcoûts transitoires pour croître et gagner des parts de marché) et de coûts de croisière (les coûts structurels pour rester dans le marché).

Les coûts de croissance sont les coûts de l'innovation, des investissements marketing et commerciaux nécessaires pour croître, des sous-optimisations transitoires pendant leur montée en puissance, des différents avantages d'un modèle d'activité plus attractif pour les clients, des baisses de prix nécessaires pour gagner des parts de marché…

Ils doivent être optimisés : priorisation, réallocation des ressources entre métiers, pays et leviers d'action, différenciation et adaptation des modèles d'activité.

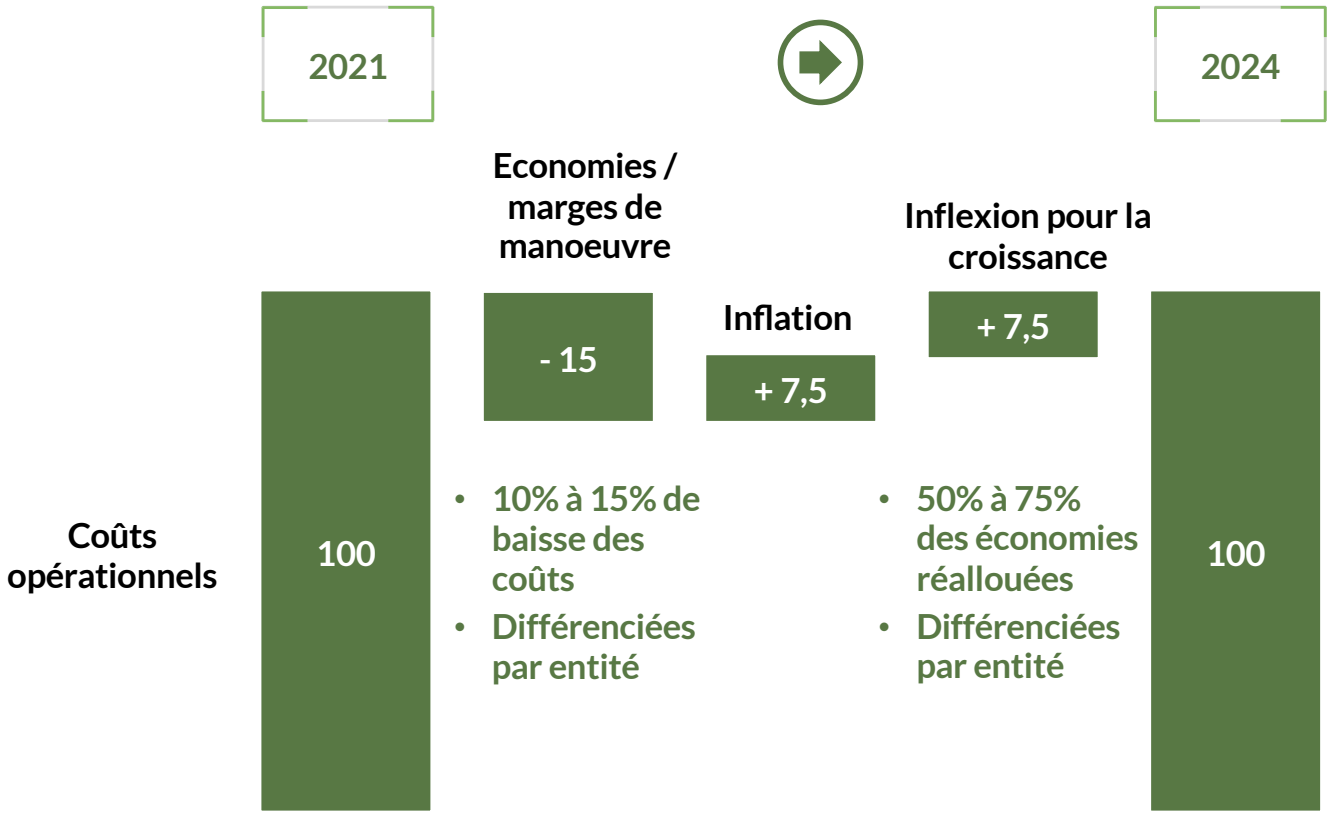
Les coûts de croisière doivent être compétitifs et les plus bas possible pour donner des marges de manœuvre et financer la croissance : coûts compétitifs sur la production, la logistique et l'accès au client, ainsi que sur tous les frais généraux, les processus de fonctionnement et les fonctions de support.

Ceci passe par la relocalisation des outils de production dans les géographies à bas coûts, la relocalisation de certaines fonctions de support (finance, IT) ou de développement (R&D) dans ces mêmes géographies, la clustérisation de certaines fonctions de support ou leur externalisation, la réduction de la complexité et de ses coûts, l'optimisation du portefeuille de marques, l'optimisation des prix, la digitalisation des opérations, la concentration des fonctions…

Il n'y a pas de croissance soutenable si les coûts de croisière ne sont pas compétitifs et ne donnent pas les marges de manœuvre nécessaires pour financer la croissance. Il faut rechercher toutes les sources d'efficacité et d'économie qui génèreront les 1 à 3 points d'EBIT supplémentaires permettant de financer les surcoûts de croissance.

STRATEGIA
Partners

Baisser les Coûts pour Accélérer la croissance



- Fondé sur des principes de management solides
- Avec des actions et des approches de rupture pour les économies
- Avec des approches de sélection des projets de croissance pour prioriser et suivre l'impact

2. La méthode pour baisser les coûts et investir pour la croissance

1. Définir/Valider des principes de management

Un mouvement d'une telle ampleur doit se fonder sur des principes de management solides et partagés par la Direction Générale. Ces principes doivent définir les fondements de l'approche de management : leviers de création de valeur de l'entreprise, principes de délégation, principes de centralisation, principes et localisation d'autonomie, modes de transversalité, liens entre les pays et les activités...

Ils permettront de bâtir les organisations, les modes de fonctionnement et par conséquent les coûts en ayant un fil directeur cohérent par rapport à la stratégie et cohérent entre les entités. Ils donneront un cadre et des frontières pour les détails de mise en œuvre des approches et les logiques de centralisation par rapport aux logiques d'adaptations locales.

2. Se donner des ambitions de baisse nécessitant de développer de nouvelles approches

Des programmes de réallocation des coûts pour la croissance doivent partir d'une vision globale et d'une ambition du management avant d'être déclinés par entité et travaillés à un niveau de détail fin.

La bonne logique, pour les coûts opérationnels (OPEX), est généralement de fixer une ambition de baisse de 10% à 15% et de réinvestir 50% à 75% de ces baisses pour la croissance. Au final, l'objectif est d'aboutir à une stabilité ou une faible croissance de ces coûts. Cette approche doit évidemment être affinée en fonction des ambitions de croissance et de la nature des activités et des effets de taille.

3. Différencier les baisses par entité et par enjeu

La déclinaison par entité et par enjeu est nécessaire pour focaliser les efforts sur les enjeux principaux tout en incluant l'ensemble des fonctions. Elle passe par une analyse de la compétitivité des différentes fonctions par rapport aux concurrents et à d'autres comparables pour certaines fonctions de support (finance, ressources humaines, certains métiers de l'informatique…).

Elle doit, pour aboutir à l'objectif initial, se différencier entre des baisses de 5% à 35%.

4. Différencier les investissements par entité et privilégier la croissance

Toute activité doit investir pour faire face aux évolutions des marchés et des technologies et améliorer la productivité. Il faut également redonner un souffle aux équipes : pour les entités opérationnelles, pour accélérer la croissance ; pour les fonctions de support, pour servir plus efficacement les entités opérationnelles. Souvent, ces investissements ne sont pas fait à la bonne mesure par manque de moyens. Les managers n'osent pas mener des réallocations drastiques à l'intérieur de leur périmètre qui leur permettrait de le faire. Ce mouvement doit venir du top management. A ce niveau également, une différenciation des investissements en Opex est nécessaire. Il faut définir des règles simples de priorités des investissements et de

STRATEGIA
Partners

Sans marge de manœuvre, pas d'investissements.

Sans investissements, pas de croissance.

Sans croissance, pas de création de valeur.

LES POINTS CLES

- Pour créer de la valeur à long terme, il faut croître à plus de 7,5% par an, soit un doublement de l'activité tous les 10 ans.
- La croissance organique est le produit d'un investissement supérieur à celui des concurrents par l'impact de cet investissement appliqué à un mix de métiers, géographies, clients… le plus favorable.
- Ce investissement de croissance peut revêtir différentes formes: c'est le coût de l'innovation en produits & technologie, de l'innovation en business models, de l'innovation digitale, de l'innovation environnementale, des investissements marketing et commerciaux, des baisses de prix...
- Il faut optimiser cet investissement pour optimiser sont efficience.
- Pour financer ce coût de la croissance, il faut dégager des marges de manœuvre dans les coûts de croisière.
- Une approche de baisse des coût de croisière pour elle-même est stérile : il faut combiner une baisse des coûts avec une réllocation des investissements pour la croissance.

retour. Par exemple, en règle générale, un euro d'investissement marketing et commercial doit générer 5 à 7 euros de marge brute à trois à cinq ans.

5. Lancer le programme au niveau des équipes opérationnelles

Avec des principes de management solides, des objectifs ambitieux de baisse de coûts, au global et par entité, des objectifs d'investissement au global et par entité, les équipes doivent définir un plan d'actions à trois niveaux : actions de rupture avec de nouvelles approches pour la baisse de coûts, actions d'optimisations et actions d'investissements. Ce plan d'actions, quantifié et défini dans le temps, permettra de hierarchiser les priorités afin de les rendre cohérentes d'un point de vue financier en privilégiant les réductions de coûts d'abord, plus les investissements et non l'inverse.

Qu'en conclure ?

L'adaptation d'une entreprise aux évolutions de ses marchés, de ses technologies et de ses expertises est nécessaire. Il en va de sa survie. Cette perspective n'est pas suffisante. Elle doit s'accompagner d'un investissement dans les activités et les approches pour la croissance. C'est pourquoi, il est nécessaire de couvrir deux approches de manière combinée : il faut baisser les coûts pour redonner des marges de manœuvre pour pouvoir réinvestir pour la croissance, et ce, de manière différenciée.

Sans marge de manœuvre, pas d'investissements. Sans investissements, pas de croissance. Sans croissance, pas de création de valeur.

STRATEGIA
Partners

Strategia Partners

Strategia Partners *est un cabinet international de conseil en stratégie basé en Europe (Paris, Zurich), aux Etats-Unis (New York & Seattle) et en Chine (Shanghai). Il assiste les directions générales de grands groupes européens et nord-américains dans leur stratégie de croissance. Son approche intègre 3 perspectives : la performance stratégique et financière, la performance environnementale et la performance humaine.*

Contact : jean.berg@strategiapartners.com

Paris | Zurich | Shanghai | New York | Seattle

STRATEGIA
Partners

Strategy Consulting for Sustainable Growth

Strategy. Impact. Growth.

For Corporates

For Private Equity

Portfolio Strategy | Business Acceleration Strategy |
Operational Strategy | Due Diligence